

Treball de fi de grau

Títol



**La comunicació gestionada per voluntaris: pla de comunicació
per als Castellers de Barcelona**

Autor/a

Jordi Planas Martínez

Tutor/a

Luis Fernando Morales Morante

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Periodisme 
Tipus de TFG	Projecte 
Data	01/06/2017

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	La comunicació gestionada per voluntaris: pla de comunicació per als Castellers de Barcelona		
Castellà:	La comunicación gestionada por voluntarios: plan de comunicación para los Castellers de Barcelona		
Anglès:	Communication managed by volunteers: communication plan for Castellers de Barcelona		
Autor/a:	Jordi Planas Martínez		
Tutor/a:	Luis Fernando Morales Morante		
Curs:	2016/17	Grau:	Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:	comunicació institucional, cultura popular, associacions
Castellà:	comunicación institucional, cultura popular, asociaciones
Anglès:	institutional communication, popular culture, association

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El projecte d'aquest Treball de Fi de Grau és un pla de comunicació per als Castellers de Barcelona. El món casteller és especialment curós amb l'amateurisme de tots els que hi col·laboren, i per tant la comunicació de la colla l'han de gestionar persones voluntàries. Aquest document pretén optimitzar concretament els esforços dels membres dels Castellers de Barcelona. Per fer-ho, el pla proposa reorganitzar els equips de gestió de la comunicació per integrar-la i donar coherència als missatges que s'emeten, defineix els objectius i missatges de la colla, i proposa accions concretes per aconseguir els objectius.
Castellà:	El proyecto de este Trabajo de Fin de Grado es un plan de comunicación para los Castellers de Barcelona. El mundo de los 'castells' se mueve a partir del amateurismo de aquellos que colaboran con sus entidades, y por lo tanto la comunicación la gestionan personas voluntarias. Este documento pretende optimizar concretamente los esfuerzos de los Castellers de Barcelona. Para hacerlo, el plan propone reorganizar los equipos de gestión de la comunicación para integrarla y dar coherencia a los mensajes que emite la entidad, define sus objetivos y mensajes, y propone acciones concretas para conseguir los objetivos.
Anglès:	This Final Degree Project is a communication plan for Castellers de Barcelona. People in 'castells' aren't professional, so communication is managed by volunteers. This document tries to optimize the effort of Castellers de Barcelona. In order to do so, the plan proposes to reorganize the communication management teams to integrate them and give coherence to the messages that the entity delivers, defines the objectives and messages of the entity, and proposes specific actions to reach the objectives.

ÍNDEX

1. Introducció	pàg. 3
2. Marc teòric	pàg. 4
3. Objectius	pàg. 7
4. La Colla	pàg. 7
4.1. Breu història	pàg. 7
4.2. La filosofia de l'entitat	pàg. 9
4.3. Què fan els Castellers de Barcelona?	pàg. 10
4.4. L'entorn	pàg. 11
4.5. Context	pàg. 12
5. Metodologia	pàg. 12
6. L'organització actual de la Colla	pàg. 14
7. Diagnòstic de comunicació interna	pàg. 15
7.1. Canals de comunicació interna	pàg. 15
7.1.1. Mitjans impresos	pàg. 15
7.1.2. Mitjans electrònics	pàg. 16
7.1.3. Presencials	pàg. 17
7.2. Mecanismes de retroalimentació	pàg. 18
7.3. Problemes de la comunicació interna	pàg. 18
8. Diagnòstic de comunicació externa	pàg. 19
8.1. Canals de comunicació externa	pàg. 19
8.1.1. Mitjans impresos	pàg. 19
8.1.2. Mitjans electrònics	pàg. 19
8.1.3. Presencials	pàg. 20
8.2. Problemes de la comunicació externa	pàg. 20
9. Anàlisi DAFO	pàg. 21
10. Proposta d'una missió, visió i valors definits	pàg. 22
10.1. Missió	pàg. 22
10.2. Visió	pàg. 23
10.3. Valors	pàg. 23

11. Proposta d'organització	pàg. 23
12. Propostes per a la comunicació interna	pàg. 25
12.1. Objectius	pàg. 25
12.1.1. A curt termini (mig any)	pàg. 25
12.1.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)	pàg. 25
12.2. Públics principals	pàg. 26
12.3. Responsable	pàg. 26
12.4. Accions	pàg. 27
12.4.1. A curt termini (mig any)	pàg. 27
12.4.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)	pàg. 30
13. Propostes per a la comunicació externa	pàg. 32
13.1. Objectius	pàg. 32
13.1.1. A curt termini (mig any)	pàg. 32
13.1.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)	pàg. 32
13.2. Públics principals	pàg. 32
13.3. Responsable	pàg. 32
13.4. Accions	pàg. 34
13.4.1. A curt termini (mig any)	pàg. 34
13.4.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)	pàg. 36
14. Conclusions	pàg. 42
15. Bibliografia	pàg. 44

1. Introducció

La meva vinculació personal amb els Castellers de Barcelona comença des que tinc ús de raó i per vincles familiars. El meu tiet en va ser cap de colla i el meu pare n'és casteller des que jo tenia 4 anys. Des dels 16 anys en sóc membre actiu –fins aleshores hi anava com a acompanyant però no participava dels castells- i hi dedico, com tots els membres de la colla, moltes hores a la setmana.

Per als castellers, la pràctica dels castells és atractiva per centenars de motius, però segurament el més important sigui la constant necessitat de superar-se com a colla en les estructures que completem. Per la consecució de la majoria d'estructures que qualificaríem com a més complexes, la colla necessita un gruix cada cop més gran de gent. Més pisos impliquen bases –pinyes- més àmplies. Per tant, si dediques tantes hores a la colla i necessites més gent per fer estructures més difícils, estàs disposat a millorar tots aquells àmbits del funcionament de la institució que acompanyin a l'acompliment dels objectius.

En el cas dels Castellers de Barcelona, l'àmbit comunicatiu és sens dubte un dels que tenen més marge de millora. Com explicaré en els propers apartats, manquen definicions clares i explícites del que és la colla i quins valors té, i falta també una organització eficient de la feina comunicativa. Sempre amb el *handicap* d'uns recursos econòmics limitats i una infranquejable tradició *amateur* en el món casteller. Aquesta era una visió que, d'una manera menys consolidada que després de fer el treball, ja tenia d'entrada.

L'elaboració d'aquest pla de comunicació per als Castellers de Barcelona significava assegurar-me que el meu treball de fi de grau tindria utilitat per a l'entitat i per aquells objectius que ja persegueixo com a part de la colla. A més, el recolzament i interès de la cap de colla, Meritxell Mañané, i el president, Rafael Caballero, m'asseguren que el treball tindrà continuïtat i hi podré treballar fins i tot un cop entregat.

La segona raó per elaborar aquest pla de comunicació era la necessitat de reforçar el meu coneixement en un àmbit poc treballat durant el grau de Periodisme: la comunicació institucional.

Aquestes són, per tant, les dues potes sobre les quals s'asseu el treball que segueix a continuació.

2. Marc teòric

La comunicació és, segons Fernández (1991), “un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, sea cual sea su tipo o medida”. I afegeix que “el fundamento a esta verdad es igualmente obvio: la comunicación es el proceso social más importante”.

Així és que en el desenvolupament d'una entitat, com en el cas que ens ocupa, el dels Castellers de Barcelona, passa necessàriament per la comunicació. Ara bé, els termes de comunicació institucional, organitzacional, corporativa, s'usen sovint de manera confusa, i sempre referits a l'empresa. Tot i així, segurament trobarem que les seves definicions casen amb el que pot necessitar la comunicació d'una entitat de cultura popular com són els Castellers de Barcelona.

Josep Costa (2002) parla en termes de comunicació corporativa. La defineix com a “práctica que integra los distintos recursos de comunicación de cualquier empresa en una acción común, para la mayor competitividad”. I culmina: “podríamos llamarle, pues, comunicación integral”. En termes de comunicació en una entitat cultural, caldria substituir la paraula empresa. A més, caldria posar en dubte la competitivitat: han de competir entre sí les entitats de cultura popular per ser més fortes unes que altres o han de prioritzar el bé comú, per exemple, de mantenir viu un fet cultural?

Per a Carlos Fernández (1991), la comunicació organitzacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los distintos públicos que tiene en su entorno”. En comptes de centrar-se

en els recursos, se centra en els subjectes de la comunicació. En aquest cas, no caldria adaptar la definició, que seria totalment vàlida per a una entitat cultural.

Pascale Weil (1990) parla a més de l'objectiu d'aquesta comunicació. En aquest cas ho fa sota el terme de comunicació institucional. "L'objectiu de la comunicació institucional és donar a conèixer la voluntat de l'empresa i suscitar adhesió al seu projecte: aconseguir així assegurar a l'empresa una unitat i una perennitat, més enllà de la pura i simple promoció dels seus productes i marques". Novament es parla en el terme 'empresa', però la definició casaria més amb el que ens interessa si substituïssim el terme per 'entitat cultural'. Malgrat aquest canvi, caldria revisar la segona part de la definició, en tant que els termes 'producte' i 'marca' són del món empresarial més que no pas del de la cultura popular. En qualsevol cas, és especialment útil la primera part de la definició: l'objectiu és donar a conèixer la voluntat de l'empresa i suscitar adhesió al seu projecte.

En una entitat cultural, i especialment en el cas d'una colla castellera, l'únic vincle entre els castellers i la colla és precisament l'adhesió al projecte. L'única manera d'atraure gent és amb la comunicació.

El terme més adequat per referir-se a la comunicació d'una entitat cultural seria el de 'comunicació institucional': l'entitat és una institució. Així, la comunicació institucional serà d'una banda, la pràctica que integra els diferents recursos de comunicació de l'entitat cultural en una acció comú, i de l'altra, el conjunt total de missatges que s'intercanvien entre els integrants d'una organització, i entre aquesta i els diferents públics que té al seu entorn. El seu objectiu serà donar a conèixer la voluntat de l'empresa i suscitar adhesió al seu projecte.

Dins la comunicació de l'entitat cultural, cal diferenciar entre la comunicació interna i l'externa. Segons defineix Fernández (1991), "la comunicación interna es el conjunto de las actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de distintos medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales".

I l'externa, segons el mateix Fernández (1991), "es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus distintos públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación...) enfocado a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a mejorar sus productos o servicios".

En aquest cas, les dues s'adeqüen bé al model de les entitats culturals. L'únic punt en què la definició és més empresarial és el que parla de "mejorar sus productos o servicios". Malgrat això, en tant que els serveis que l'entitat ofereix a la societat també poden millorar, la definició és aplicable.

Weil (1990) argumenta que l'empresa ha deixat de ser una mera productora per ser una institució que inspira la producció: "l'empresa ja no s'amaga rere la seva activitat, sinó que es converteix en subjecte pensant de la seva producció, des de la perspectiva del projecte". En el cas d'una entitat cultural, la producció no encaixa en la definició. Malgrat tot, sí que l'activitat pot arribar a amagar el discurs de rerefons, les causes. L'entitat cultural, doncs, hauria de tenir en primer pla el projecte: per què fem castells? La resposta a aquesta pregunta és el que hauria d'impulsar l'activitat, els castells.

Tot i que en el cas d'una entitat cultural pot semblar obvi que hi hagi un projecte clar, una raó que sustenti la seva activitat, la realitat és que no sempre és present en el desenvolupament de les seves activitats, i és interessant remarcar-ho.

Weil s'hi refereix en aquests termes: "l'empresa ha de combatre l'anonimat de l'assalariat per mitjà d'una major estimulació, implicació, motivació, injectar calor humà a la fredor de l'organització i del vincle salarial, reescalfar els cors per decretar la unió sagrada, prometent alhora la realització personal". En una entitat cultural, i en concret en una colla castellera, el vincle salarial és inexistent. L'únic argument per fer castells és el projecte. És totalment necessari que sigui atractiu i que estigui present sempre, perquè és el que ha de dur a la realització personal.

Un paral·lelisme d'aquests termes en el món casteller són els Castellers del Riberal, una colla castellera a la Catalunya Nord, prop de Perpinyà. Allà, els castells són

part d'un projecte: l'entitat Aire Nou de Baó. L'objectiu d'Aire Nou no són els castells, és el manteniment de la cultura popular i llengua catalanes en un espai on els seus membres les senten amenaçades. Aquí, el projecte està en primer pla.

3. Objectius

L'objectiu d'aquest treball és elaborar un pla de comunicació que **optimitzi la comunicació de la colla partint de les limitacions que suposa el voluntariat absolut dels seus membres i responsables.**

Aquesta optimització ha de passar, primer de tot, per la definició de la missió, visió i valors de la colla, per vertebrar els missatges que pugui emetre i donar coherència a les accions que desenvolupi. Segon, per una reorganització dels equips que pugui millorar l'eficiència del flux de la informació cap a dins i cap a fora de la colla. I tercer, per una proposta d'accions i objectius més concrets, en funció al diagnòstic i l'anàlisi de l'entorn i el context en què se situa la colla.

4. La Colla

4.1. Breu història

Els Castellers de Barcelona neixen el 1969 en una ciutat, Barcelona, amb poques experiències castelleres. El darrer quart del segle XIX apareixen a Barcelona els Xiquets de Gràcia, que es dissoldrien a la Guerra Civil (Musons, Perelló i Ràfols, 2002). Entre 1958 i 1963 hi havia hagut a la capital el Cos de Castellers de Ballets de Catalunya, que ja duria el color vermell de la camisa i es convertiria en precedent de l'actual colla (La Vanguardia, 1959). Ja a finals de la dècada dels 60, neixen els Castellers de Barcelona, que es convertiran en la primera colla que es consolida fora de la zona tradicional (l'espai geogràfic entre Valls, Tarragona i Vilafranca del Penedès).

Des d'aleshores, els Castellers de Barcelona han apadrinat 16 colles castelleres, entre les quals els Minyons de Terrassa, els Capgrossos de Mataró o els Castellers de Sants, totes tres colles ara entre les millors de Catalunya. Per tant, **la Colla té un paper**

clau en la florida de colles a la zona no tradicional a partir dels anys setanta i en la difusió del fet casteller arreu de Catalunya fins a l'actualitat.

Ja des del principi una de les qüestions clau per la colla ha estat la diada de la Mercè. Si des de 1969 va ser la data més important del seu calendari, des de fa uns 15 anys la diada s'ha convertit en un conflicte amb els seus fillols dels Castellers de Sants. La presència de la colla a la diada ha estat qüestionada en diverses ocasions pels Castellers de Sants, que amb el pas dels anys han esdevingut una colla més potent que els seus propis padrins.

Actualment se celebren dues actuacions: una amb les 6 colles de Barcelona, i una amb els Castellers de Barcelona i dues colles convidades escollides sempre fins ara entre les cinc millors de Catalunya, fent de la Mercè de Colles Convidades una de les diades més importants del calendari casteller. Per als Castellers de Sants hi hauria d'anar representant la ciutat la colla que l'any anterior hagi aixecat majors castells – actualment ells-. Per als Castellers de Barcelona hi hauria d'anar la colla que duu el nom de la ciutat –i que per tant representa tota la ciutat-, i s'hauria de reconèixer també el paper de la Colla com a impulsora dels castells a la capital. I en qualsevol cas –contempen l'opció de convidar la millor colla de la ciutat- **reivindiquen el seu paper d'amfitrions**.

Un altre fet destacat al llarg de la seva història ha estat la **introducció de les dones a determinades posicions dels castells i de l'entitat antigament atribuïdes als homes**: el 2007, Eva Baró es va convertir en la primera dona cap de colla en manar un castell de 9 pisos. Abans, havien estat la primera colla a descarregar un castell de 9 pisos amb una dona a baixos (les persones que suporten al pis de baix de tot el pes de tota l'estructura), i més tard, el 2014, es convertiren també en la primera colla a fer un castell amb 3 dones al tercer pis (habitualment atribuït als homes per necessitar de molta força).

4.2. La filosofia de l'entitat

Manquen a l'entitat una missió, visió i valors establerts com a tals i ben concretats. Tot i així, els Estatuts de la Colla defineixen algunes qüestions.

“Les finalitats de l'associació són la pràctica i el foment dels castells, és a dir, formar estructures humanes d'acord amb les normes determinades per la llarga tradició de la cultura popular catalana, a fi i efecte de promoure'n el seu creixement i difusió, tot apropant i donant a conèixer al poble aquesta mostra de cultura genuïnament catalana, mitjançant actuacions en actes i festes de caire popular.

La Colla també fomentarà l'aprenentatge i difusió de la música de la gralla, tant estretament unida als castells.

Un dels objectius de la Colla és el foment i la normalització del català, essent aquesta la llengua d'ús de la Colla.”

Un altre punt important de la filosofia de l'entitat és la identificació amb la ciutat de Barcelona. Bona mostra n'és el nom: Castellers de Barcelona. És un format habitual avui en dia (Castellers de + nom del municipi), tot i que aleshores només hi havia una colla amb aquesta estructura de nom, els Castellers de Vilafranca. L'escut (figura 1) també és un exemple clar de la identificació de la colla amb la seva ciutat: està format per l'escut de la ciutat i, a sota, en dues línies, “Castellers de” i “Barcelona”. L'escut ha canviat cada cop que la ciutat l'ha actualitzat.

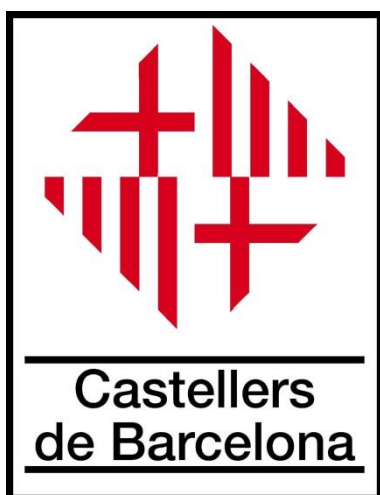


Figura 1. Escut actual de la colla.



Figura 2. Variació de l'escut actual de la colla utilitzada en alguns documents i materials gràfics.

4.3. Què fan els Castellers de Barcelona?

Els estatuts de l'entitat es refereixen també a les activitats que desenvoluparan els Castellers de Barcelona.

“Per tal d’aconseguir les seves finalitats, la Colla podrà dur a terme les activitats que segueixen:

- La Colla tindrà cura de l’esbarjo i lleure dels seus associats, bo i organitzant diades, trobades, xerrades i actes de germanor, culturals o bé socials, i quantes altres activitats es creguin convenientes dintre d’aquest àmbit.*
- Altrament, la Colla fomentarà també la pràctica d’activitats esportives per tal d’afavorir la millora de les condicions físiques dels castellers. Per tant, i dintre de les seves possibilitats, la Colla procurarà els locals, instal·lacions i altres mitjans adients per a la pràctica de les diferents modalitats esportives.*
- Finalment, podrà dur a terme totes aquelles altres que respectant l’esperit i finalitats de la Colla, ajudin al millor acompliment dels seus objectius.”*

A la pràctica, l’activitat de la Colla passa principalment per assajos, tres cops per setmana, durant uns 9 mesos a l’any, i actuacions, unes 50 a l’any. Són les que respondrien a la pràctica castellera. A banda, la colla organitza moltes activitats al llarg de l’any, més o menys directament relacionades als castells.

Els esdeveniments principals són al febrer una calçotada per a la gent de la Colla, al juny un concurs de castells de sorra i unes colònies per a la canalla, i al desembre un cap de setmana d’activitats i balls per celebrar la temporada conegut com el “Dia de la Colla”, a banda de festes al local de la colla després d’algunes diades i en dates com Sant Joan o Any Nou, obertes a tot el barri.

Una iniciativa que s’ha consolidat els darrers anys ha estat el Concurs Interinstituts: un concurs de castells que la colla organitza el mes de maig al Parc del Clot, on les colles són formades per instituts de la zona. La importància d’aquest

concurso és doble: per una banda en difusió del fet casteller entre adolescents, i de l'altra, com a aparador de la colla per a possibles nous castellers.

4.4. L'entorn

Segons les xifres de l'Ajuntament de l'any 2016, a Barcelona hi viuen 1.608.746 persones, 233.928 al districte de Sant Martí, i 26.898 al Clot (Ajuntament de Barcelona, 2016).

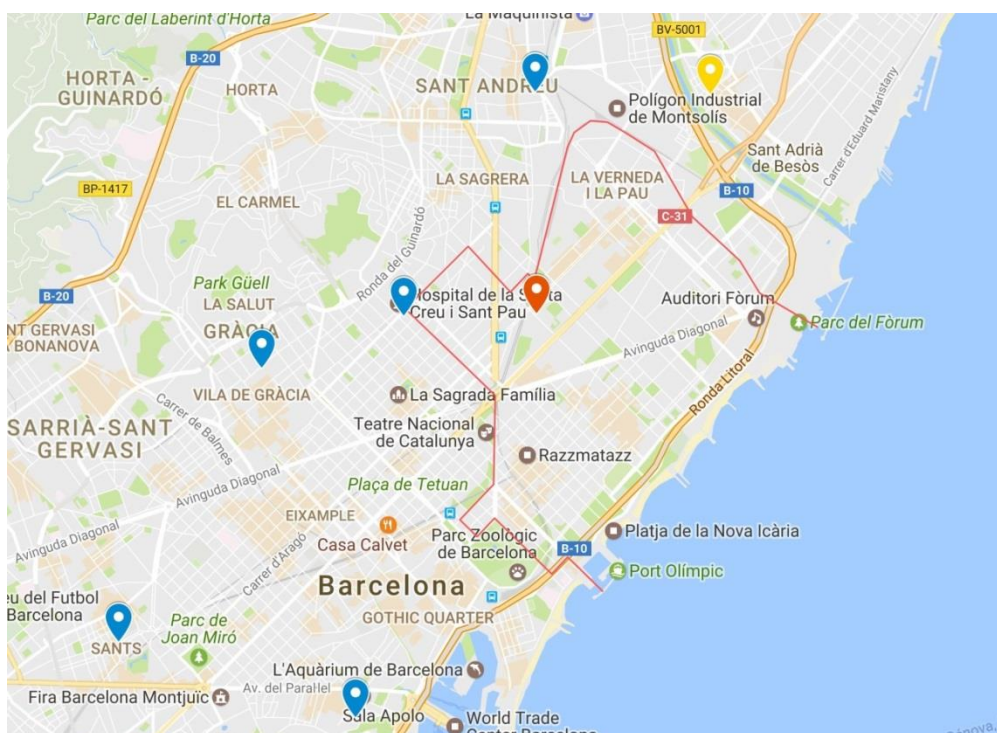


Figura 3. En vermell, el local dels Castellers de Barcelona, en blau, els locals d'altres colles de Barcelona, en groc, les d'altres colles fora de Barcelona però properes. La línia vermella delimita el Districte de Sant Martí.

Si es traça sobre un mapa de Barcelona (figura 3) la línia del districte de Sant Martí, coincideix bastant amb la zona de la ciutat on el local dels Castellers de Barcelona és el més proper per fer-hi castells. L'única excepció precisament és la zona que queda entre la Rambla Guipúscoa/Carrer Aragó i el carrer Sant Antoni Maria Claret, que és molt a prop també del local dels Castellers de la Sagrada Família.

A banda de la competència que puguin suposar les altres colles de Barcelona, i en especial els Castellers de la Sagrada Família, una altra "competència" a l'hora

d'aconseguir gent per a la pràctica castellera pot ser la de les entitats del propi barri del Clot, en tots els casos **entitats menys potents que la colla però molt properes al local**.

4.5. Context

El món casteller té actualment prop de 100 colles segons la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya. La xifra s'ha de llegir en relació a les colles que hi havia a finals dels anys 60, quan van començar a multiplicar-se les colles i a l'evolució que ha tingut.

Quan van néixer els Castellers de Barcelona el 1969 només hi havia 4 colles: una colla a Valls, una a Vilafranca del Penedès, una al Vendrell i una a l'Arboç (4). La xifra va anar creixent progressivament fins el 1990 fins arribar al voltant de les 30 colles. La dècada dels 90 es va produir un primer *boom* fins arribar a les 60 colles. La xifra va descendir lleugerament des d'aleshores fins el final dels anys 2000. El 2010, la coincidència de l'inici de la crisi –els castells són una activitat barata per fer-, l'efervescència de l'independentisme –els castells representen catalanitat, un valor en alça en aquell moment-, i la declaració dels castells com a Patrimoni Immaterial de la Humanitat segons l'UNESCO –que els va donar una gran publicitat-, va iniciar un nou *boom* casteller que no s'ha aturat fins ara, tant en el nombre de colles com en el gruix.

Tot i que no hi ha dades que parlin del gruix de gent que mouen les colles, hi ha una relació directa entre el gruix de gent i el nivell dels seus castells. L'any passat 15 colles van fer castells de 9 pisos, un màxim històric. Fins el *boom* els castells d'aquesta dificultat només els podien alçar unes 5 colles.

5. Metodologia

La primera de les fonts d'aquest treball és la meva experiència personal en l'àrea de comunicació de la colla, com a responsable de l'enviament de notes de premsa primer, i com un dels responsables del *Twitter* de la colla ara.

Dit això, per a l'elaboració d'aquest pla de comunicació s'ha treballat en base, sobretot, a fonts primàries, mantenint converses amb Meritxell Mañané, cap de colla dels Castellers de Barcelona, i Rafael Caballero, president. A diferència d'altres tipus d'entitats, en les colles castelleres el màxim mandatari és el cap de colla, cap de l'equip tècnic, i el president és el cap de l'equip directiu: tresoreria, comunicació, activitats, gestió d'espais... Per aquest motiu, tot i que l'àmbit de la comunicació pertany als camps d'actuació de la presidència, era necessari parlar també amb la cap de colla.

A més, he mantingut converses amb tots els responsables d'àmbits relacionats amb la comunicació, que com explicaré en el diagnòstic, estan fragmentats i desorganitzats: Daniel Bergadà i Christian Muñoz; encarregats d'escriure el butlletí intern de la colla, Maria López, Bet Luque, Chiara Bulgarelli, Aïda Buaro, Albert Mateo i Patricia Barrallo, encarregats de xarxes socials i les campanyes; Marc Ferragut, encarregat de les notes de premsa; Lluís Bachs, cap de l'àrea social on s'emmarquen actualment alguns dels equips de comunicació; Xavier Pérez, responsable de relacions públiques, i Toni Mañané, responsable de l'URC. Jo formo part personalment d'un dels equips que té a veure amb la comunicació, el de xarxes socials, i per tant conec també de primera mà alguns dels problemes que presentaré.

També he parlat amb la responsable de comunicació dels Castellers del Poble Sec, Ariadna Kun per conèixer com funcionava la comunicació en altres entitats similars.

El que he fet ha estat, d'entrada, explicar l'organització de la colla per ubicar els següents punts del treball. A continuació, he analitzat la situació actual de la comunicació de la colla i n'he detectat els problemes a través de les converses mantingudes. Aquesta anàlisi és la que hi ha en els punts 7 i 8 del treball: els diagnòstics de comunicació interna i externa.

A partir d'aquests diagnòstics, i parlant novament amb cap de colla i president, he elaborat l'anàlisi DAFO per identificar clarament on hi havia debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats que calgués pal·liar, preveure, potenciar o aprofitar en el pla de comunicació. Aquesta explicació respon al punt 9 del treball.

Del punt 10 en endavant comencen les propostes que faig per a la colla. El punt 10 és una proposta de missió, visió i valors definits feta a partir dels estatuts (prèviament mencionats en el punt 4) i de les converses amb cap de colla i president.

El punt 11 és una proposta d'organització que ha de ser la partida per a l'execució de les propostes dels punts 12 i 13, referits ja a objectius i accions concretes tant en comunicació externa com interna. A les taules dels punts 12 i 13, hi ha els objectius, les accions (d'una manera genèrica) que cal fer per aconseguir-los, les maneres d'executar aquestes accions (d'una manera específica), el públic a qui va dirigida l'acció, el mitjà a través del qual s'executa, la periodicitat o el temps que ha de trigar en aplicar-se cada acció (segons si és una acció amb certa regularitat o si necessita d'un temps ampli per aplicar-se) i el responsable d'aplicar-les.

Finalment, el punt 14, a tall de conclusió, repassa alguns dels punts més importants del treball, les dificultats que pot tenir la seva aplicació i els beneficis que pot aportar.

6. L'organització actual de la colla

Abans d'entrar en detall en els equips de comunicació interna i externa, cal fer un anàlisi de com s'estructuren les parts superiors de l'organització de la colla ara per ara.

Primer de tot, és important entendre que en una colla castellera hi ha dues branques de gestió paral·leles i coordinades: la tècnica i la junta. La tècnica respon a la part més purament castellera: decideix els dies d'assaig, qui ocupa cada posició al castell, quins castells cal assajar, té l'última paraula sobre l'elaboració del calendari d'actuacions... La junta respon a tota la resta de qüestions: gestió del local d'assaig, tresoreria, comunicació, activitats, qüestions legals... En les properes parts del treball m'hi referiré per aquests noms: "tècnica" i "junta".

La tècnica té al capdavant un cap de colla, que per sota seu té caps de les diferents àrees tècniques: troncs, pinyes, canalla i pilars, en el cas dels Castellers de

Barcelona. La junta té al capdavant un president. El nucli de la junta –els qui es reuneixen regularment per prendre decisions en la gestió de la colla- està format pel propi president, el secretari, el vicepresident, el tresorer, el cap de l'àrea social i el cap de colla, que també hi pren part directa ja que és el màxim responsable de la colla.

Actualment, als Castellers de Barcelona les àrees en què trobem parts de la comunicació de la colla són secretaria, que s'encarrega del BOC; l'àrea social, on hi ha l'equip de campanyes, l'equip de notes de premsa, l'equip de la web i l'equip de l'URC. El cap de l'àrea social no és un cap de comunicació, ja que en la seva àrea també té més àmbits com les activitats que organitza la colla. D'aquesta manera, és un esglaó intermig entre els equips de comunicació externa (fonamentalment agrupats sota l'àrea social) i la junta. Això fa més difícil que la informació arribi als equips de comunicació. A més, l'amplitud de responsabilitats del cap de l'àrea social dificulta que se centri en la comunicació.

Teòricament el flux de la informació actualment va dels equips als seus caps, dels seus caps a les juntes, de les juntes al cap de l'àrea social, i del cap de l'àrea social als múltiples caps d'àrees de comunicació (URC, notes de premsa, xarxes...).

7. Diagnòstic de comunicació interna

Actualment no existeixen polítiques de comunicació establertes, i tampoc hi ha una divisió clara dels públics interns de la colla. Sí que hi ha una sèrie de canals més o menys treballats pels quals es distribueix la informació dins la colla.

7.1. Canals de comunicació interna

7.1.1. Mitjans impresos

URC: Una Revista Castellera. És la revista interna de la colla. S'hi recullen cròniques de les actuacions i activitats de la colla, complint en part una funció d'anuari. A més, hi ha espais perquè diversos caps tècnics i la Junta s'hi expressin. El cap de colla sol usar-lo per animar la gent a anar als assajos i actuacions.

Es publica dos cops a l'any, al febrer i al setembre i es dirigeix a tots els membres de la colla que assagen regularment. El responsable és Toni Mañané, que depèn de l'àrea social de la colla.

7.1.2. Mitjans electrònics

BOC: Butlletí Oficial de la Colla. Conté tota la informació imprescindible de totes les activitats i actuacions que es duren a terme fins l'emissió del següent BOC. En el cas de les actuacions també s'indica com arribar-hi en transport públic i s'explica la diada (què s'hi celebra, quina importància té per nosaltres...). També s'hi publiquen informacions oficials de la colla sobre qüestions diverses, per exemple per demanar voluntaris per organitzar determinades activitats. Tota la Junta el valida abans d'enviar-lo.



Castellers de Barcelona

-BOC-
Butlletí Oficial de la Colla
Any 2017
Número 4

DIADA DE SANT JORDI A VILANOVA I LA GELTRÚ

Dia: diumenge 23 d'abril

Hora de sortida: 10.00 h. a l'Estació de França

Hora de concentració: 11.30 h. a la Plaça de la Vila de Vilanova i la Geltrú.

Anirem en tren fins a Vilanova i la Geltrú, per gaudir d'una de les diades més importants del primer tram de temporada: Quedarem a l'Estació de França a les 10.00 h. Una vegada més, acompanyarem a la colla Amfitriona, els Bordegassos de Vilanova, juntament amb la Colla Joves dels Xiquets de Valls i els Nens del Vendrell. Si us plau, sabent que es tracta d'una actuació amb quatre colles, us preguem la màxima concentració i atenció a l'hora de muntar els castells. Podeu confirmar la vostra assistència mitjançant l'App de la Colla, whats al telèfon de la Colla, 609.32.77.56 o bé per mail a colla@castellersdebarcelona.cat

EQUIP DE TRONC

Finalment l'Equip de Tronc queda format per l'Eva Calatayud (Cap de Tronc), en Marcel Valera i en Pau Solé "Pauet".

RELLEU A L'EQUIP DE PILARS

Passada la Setmana Santa, en Manel Cabanillas deixa pas a l'Aaron Borrell com a responsable de l'Equip de Pilars.

TALLERS DE CASTELLS AL COL·LEGI AMOR DE DIOS: DIVENDRES 21 D'ABRIL

El divendres 21 d'abril al matí es farà un taller de castells per a alumnes del Col·legi Amor de Dios. Hem quedat allà (c/Teide, 27, prop del metro L5 Vilapicina) a les 11.15 h. i si podeu anar aviseu abans a Cinta Lleixà.

https://www.google.es/maps/place/Amor+De+Dios/@41.43212,2.1669965,15z/data=!3m1!1s0x0:0x46145df1645daea0?sa=X&ved=0ahUKEwW_JOK6JvTAhUBERQKHUuLC30Q_BllcTAN

PILAR ALS BÚNQUERS MÉS MONA SOLIDÀRIA: DISSABTE 22 D'ABRIL

El proper dissabte 22 d'abril farem un altre pilar pel llibre del 50è Aniversari. En aquest cas serà als Búnquers del Carmel, i quedarem a les 09.30 h. al local per anar en cotxes (o 10.30 h. als Búnquers, per qui vagi directe). Seguidament farem un altre pilar a la Plaça del Mercat del Clot en la 8ª edició de la Mona Solidària organitzada per l'Eix Clot. En aquest cas, ens trobarem a les 12.00 h. a la Plaça del Mercat.

C/ Bilbao, 212-214 08018 Barcelona Telèfon/Fax/Contestador: 93 496 27 28 Tel. mòbil: 609 32 77 56
Web: www.castellersdebarcelona.cat E-Mail: colla@castellersdebarcelona.cat

Figura 4. Primera pàgina d'un BOC actual.

Històricament s'enviava per carta, ara alguns membres encara la reben així però són una part molt reduïda. Es dirigeix a tota la colla i es publica cada 2-3 setmanes aproximadament, però no té una periodicitat regular. El responsable és Christian Muñoz, que depèn de l'àrea de secretaria.

Correu electrònic: S'hi envien informacions puntuals. Últimament, també s'envien petits resums en forma de recordatoris reduïts d'informació del BOC. No hi ha un criteri clar de quan s'usa.

Es dirigeix al públic de mitjana edat, principalment. No hi ha una periodicitat clara, però s'utilitza aproximadament entre 2 i 5 cops per setmana. El responsable és Daniel Bergadà, responsable de l'àrea de Secretaria.

Whatsapp: La forma més àgil d'informació interna de la colla, però també la més incompleta (s'hi envien informacions breus i no totes) i no arriba a tothom (una part de la colla no té mòbil o whatsapp). Hi ha diversos grups més o menys organitzats amb presència de membres de tècnica i junta que s'utilitzen per a l'enviament de determinats missatges (opinió de la tècnica, necessitats com ara persones per organitzar un taller...).

Destaquen el grup de nous, el grup de jovent, el grup de pares de canalla, i tres grups diferenciats de persones de la pinya segons la seva posició. S'usa diàriament, es dirigeix principalment al públic de menys de 55 anys i no té un sol responsable.

7.1.3. Presencials

Assemblees i reunions: Cada gener se celebra l'assemblea ordinària. La Junta i Tècnica exposen els resultats de la temporada anterior i presenten els objectius per a la següent (un de cada dos anys, amb elecció de nova junta i tècnica). A més, es convoquen reunions i assemblees extraordinàries.

No és habitual, la Junta actual n'ha convocat una a banda de les ordinàries des del gener de 2015. Es dirigeixen a tota la colla.

Xerrada de cap de colla i president: Després de cada assaig, cap de colla i president es dirigeixen breument a la colla. La Cap de Colla valora l'assaig i si s'escau, remarca la importància de la següent o següents actuacions. El president dóna informació sobre activitats o necessitats particulars de la colla.

Dues vegades per setmana. Es dirigeix a totes les persones que assagen regularment.

7.2. Mecanismes de retroalimentació

No hi ha cap canal específic per a la retroalimentació com ara bústies de suggeriments. La retroalimentació es produeix amb converses personals amb l'encarregat de cada àrea o activitat determinada, i especialment, en les assemblees.

7.3. Problemes de la comunicació interna

Mala organització. Les tasques de comunicació interna es divideixen en àrees que no tenen res a veure entre sí: secretaria i àrea social, principalment.

Poca definició de missió, visió i valors. La filosofia de la colla està molt poc definida i això dificulta generar missatges coherents internament que permetin transmetre-la als castellers, tant nous com vells.

Manca de canals de retroalimentació. Malgrat que hi ha una relació propera entre els membres de la colla i la retroalimentació es produeix de manera directa, és difícil que tots els membres tinguin la confiança per proposar qualsevol tipus de millora o canvi.

Mala gestió de l'acollida de nous castellers. Manca un document que es pugui entregar als nous castellers i manca també un missatge clar per transmetre'ls, precisament per la indefinició de la filosofia de la colla.

Manca d'atractiu dels canals de comunicació interna. El gruix de la colla no llegeix els BOC, el canal de comunicació interna més complet, perquè els considera pesats i poc útils.

Manca de planificació. Es fa molt difícil per als responsables dels equips de comunicació interna treballar per la manca d'un calendari clar. Les informacions es difonen quan es coneixen, i no s'intenta adaptar el flux d'informació a uns terminis regulars i específics que podrien ajudar a nivell organitzatiu. A més, la majoria d'informació podria arribar als responsables amb més antelació, i això permetria un millor aprofitament del temps que hi dediquin.

8. Diagnòstic de comunicació externa

8.1. Canals de comunicació externa

8.1.1. Canals impresos

No hi ha cap canal imprès de comunicació externa a la colla.

8.1.2. Canals electrònics

Twitter: Es publiquen entre una i dues piulades per dia, de mitjana. S'hi comparteixen els continguts que genera la colla -crònica a la web i vídeos a *Youtube*, principalment-, es recorden els assajos i actuacions tant per als propis castellers com per a gent de fora de la colla que s'hi pugui interessar, i es fa ressò de totes les activitats de la Colla. Els seus responsables som Jordi Planas i Maria López, tots dos estudiants de periodisme. La quantitat de temps que hi dediquen és petita: estones breus per fer piulades.

Facebook: Es publica menys que a *Twitter*, amb uns continguts similars: compartir vídeos, cròniques, fer ressò d'activitats... El públic també està poc definit: gent de dins i fora de la colla. Els seus responsables són Patrícia Barrallo i Albert Mateo, que no tenen formació específica en comunicació, i Maria López, que és

estudiant de periodisme. Hi dediquen estones més llargues que per a *Twitter*, però en tot cas també breus.

Instagram: És la xarxa social en què menys es publica. Principalment s'hi publica una fotografia després de cada diada, de vegades alguna imatge prèvia com a recordatori, puntualment algunes fotografies maques que arriben de la colla, i també es fa ressò d'algunes de les campanyes que engega la colla. La responsable és Aïda Buaro, estudiant d'un grau mitjà de formació professional de màrqueting, i hi dedica molt poca estona.

Web: A la web de la colla s'hi publiquen cròniques després de cada diada i notícies de totes les activitats que desenvolupa la colla. A més, hi ha un formulari de contacte, informació de la colla –història, assajos, equips de gestió, calendari d'actuacions i activitats...-, un espai per a premsa –que està des actualitzat-, l'URC –revista de la colla- online, una galeria... El responsable és Robert Saugar, que té un grau superior en programació, a més d'altres cursos específics en l'àmbit, i que dedica a la web entre 3 i 4 hores cada setmana.

Notes de premsa: Després de cada actuació i per a comunicacions puntuals importants –campanyes, posicionament de la colla respecte a algun fet concret...- s'envien notes de premsa a un llistat de correus electrònics de mitjans catalans generalistes i especialment a premsa castellera, de la ciutat de Barcelona i del barri del Clot. El responsable és Marc Ferragut, periodista de RAC1. Hi dedica una mitja hora a la setmana, ja que l'habitual és que s'enviïn només després de cada diada.

8.1.3. Canals presencials

No hi ha cap canal presencial de comunicació externa de la colla.

8.2. Problemes de la comunicació externa

Manca de canals per a públics específics. Falta un canal, per exemple, per a la gent del barri.

Mala organització. De la mateixa manera que les tasques de comunicació interna, les tasques de la comunicació externa es divideixen en àrees independents, especialment amb els canals de la comunicació interna.

Novament, poca definició de missió, visió i valors. És un altre problema comú amb la comunicació interna: la manca d'una missió, visió i valors definits fa impossible traçar unes línies clares per posicionar la Colla i generar un missatge coherent.

Manca de planificació. També en comú amb la comunicació interna: no hi ha un calendari clar i la informació arriba als responsables amb poca antelació. Això dificulta la feina als responsables de comunicació externa.

9. Anàlisi DAFO

Fortaleses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"> - 48 anys d'història (milers de persones han passat pel local i la colla durant la seva història i aprecien la colla) - Paper clau de la colla en el desenvolupament dels castells a la zona no tradicional (la zona tradicional és el triangle geogràfic que queda entre Vilafranca del Penedès, el Vendrell i Valls), apadrinant quasi una vintena de colles (al món casteller n'hi ha cent) - La colla duu el nom de la ciutat - Moment de rejueniment dels equips directius, que implica un moment on es poden introduir canvis - Paper pioner de la colla en la introducció de les dones en posicions de castells històricament atribuïdes a homes 	<ul style="list-style-type: none"> - El nom de la ciutat ens pot allunyar del barri - Pocs vincles amb el teixit associatiu del barri (esplais, caus, diables, BiciClot, Farinera, Associació de Veïns, Ateneu) - Poca formació en comunicació - Poca professionalització - Excessiu nombre de caigudes els darrers anys - Estancament del nivell tècnic de la colla - Dificultats en la comunicació interna
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> - El territori que representa la colla amb el seu nom és ampli (1.600.000 d'habitants), el nom de la colla és potent - Presència àmplia dels castells als mitjans convencionals (els castells estan de "moda") - Premsa castellera forta 	<ul style="list-style-type: none"> - Moltes altres activitats d'oci a la ciutat - Altres colles en creixement a Barcelona (Sants, Gràcia, Sagrada Família) - Manca de relació amb el teixit associatiu del barri, qüestió especialment preocupant perquè la gent que participa en aquestes entitats acostuma a tenir un perfil propici a entrar a colles castelleres, o si més no, ajudar-hi puntualment

La colla viu en un equilibri complex entre l'orgull de ser la colla de la ciutat i la necessitat d'aproximar-se al barri. L'existència de 6 colles a la ciutat de Barcelona implica competència en la captació de nous castellers, i per tant cal determinar molt clarament quin tipus de persones pot incorporar la colla i com es pot diferenciar.

Els 48 anys d'història de la colla impliquen un gran bagatge tant en experiència, com en nombre de gent que ha passat per la colla, i que, per tant, aprecia la colla i hi pot ajudar puntualment. Per altra banda, la mateixa antiguitat transmet una idea antiga de la colla que és perjudicial per la colla, especialment perquè no és atractiva per al jovent.

El moment actual de la colla, amb un rejuveniment dels equips tècnics, és una oportunitat que cal aprofitar per fer-hi canvis i desenvolupar una estratègia nova. Cal aprofitar els punts forts de la colla (prop de 20 colles apadrinades, trencament de prejudicis sobre la dona en el món casteller...) per posicionar-la correctament.

10. Proposta d'una missió, visió i valors definits

A partir dels estatuts i les converses amb el president dels Castellers de Barcelona, Rafael Caballero, i la seva cap de colla, Meritxell Mañané, es poden definir les següents missió, visió i valors.

10.1. Missió

La funció de la Colla és la **pràctica i el foment dels castells**, mitjançant actuacions en actes i festes populars. Conseqüentment, la Colla ha de **difondre també la música de la gralla**, en tant que forma part inseparable del fet casteller. Alhora, la Colla vetllarà pel **foment i la normalització del català**, que serà la llengua d'ús de la Colla.

10.2. Visió

Ser coneguts al barri del Clot i la ciutat de Barcelona, com una colla de gamma extra que duu el nom de la capital de Catalunya, on va introduir el fet casteller, i la representa, i que a més té una important **utilitat pública en el manteniment de la cultura popular, la normalització del català, i la integració social**.

10.3. Valors

Integració social de persones de totes les edats, races, sexes, religions i condicions socials a la colla, eixamplant-ne la base social, i a la societat.

Igualtat d'oportunitats entre homes i dones, sense prejudicis de gènere.

Treball en equip per aconseguir els objectius 'castellers' de la colla.

Perseverança i esforç en la persecució dels objectius tècnics de la colla.

Identificació tant en el barri del Clot com en la ciutat de Barcelona i **recolzament** a qualsevol necessitat que puguin tenir.

Amateurisme absolut dels seus membres a tots els nivells.

Orgull dels membres de la colla per la **història** que representen, per la seva camisa vermella, per la diada de la Mercè i per la seva plaça: la Plaça Sant Jaume.

Preservació de la llengua catalana.

11. Proposta d'organització

Com explicaré més àmpliament en els propers apartats, hi ha d'haver un cap de comunicació externa i un cap de comunicació interna que coordinin els equips de comunicació. Fonamentalment hi hauria d'haver dos grups d'equips i responsables: els de comunicació interna i els de comunicació externa.

El grup d'equips i responsables de comunicació interna el formarien:

- **Equip de redacció del BOC.** Hauria d'estar format per dues persones, el cap de comunicació (que és qui té accés a tota la informació directament des de la junta) i una persona amb formació en l'àmbit de la comunicació que l'ajudés. Han de tenir també l'ajuda dels diferents responsables de la colla en l'elaboració dels textos del BOC. Per exemple, si cal comunicar que hi haurà una activitat, el responsable d'organitzar-la li ha de passar la informació. Aquest equip s'hauria d'encarregar també de l'enviament de correus electrònics.
- **L'equip de redacció de l'URC.** Funcionaria com actualment. Unes 5 persones redacten, editen i imprimeixen l'URC, distribuint la seva redacció entre gent de tota la colla per tal que la feina es reparteixi.

Els grup d'equips i responsables de comunicació externa el formarien:

- **L'equip de campanyes i xarxes socials.** Ha d'estar format per 2 persones que s'encarreguin del *Twitter*, 2 que s'encarreguin de *Facebook* i 1 que s'encarregui d'*Instagram*. A banda, hi ha d'haver com a mínim 1 persona que s'encarregui de crear el material gràfic que sigui necessari per al desenvolupament de campanyes. Aquest grup també s'ha d'encarregar de pensar les campanyes i difondre-les.
- **L'equip de la web i les notes de premsa.** Una persona s'ha d'encarregar de gestionar la web amb un equip de persones que creïn les notícies que s'hi publiquen. Aquestes persones poden ser les mateixes que escriuen les notes de premsa que s'envien als mitjans, i han d'estar relacionades amb l'àmbit de la comunicació.
- **L'equip del nou mitjà del barri.** Haurien de ser dues persones que redactessin les peces per al nou mitjà i s'encarreguessin d'editar-lo. Per a la distribució es podria demanar la col·laboració puntual d'un gruix més ampli de la colla.
- **El responsable de relacions públiques.** És l'encarregat de dur el mòbil de la colla i qui s'encarrega de les relacions amb altres colles, entitats i institucions.

En l'actual junta, formada per president, vicepresident, secretari, tresorer, cap de colla i cap de l'àrea social, el perfil que encaixa més amb el de cap de comunicació

interna és el del secretari, que fins ara era responsable d'algunes de les tasques de comunicació interna. L'única responsabilitat legal afegida al secretari és la de presentar documents oficials en nom de la colla, i per tant, podria coordinar les tasques. En canvi, el cap de comunicació externa hauria de ser una nova figura de la junta, ja que actualment no és assimilable a cap dels altres perfils. Tota la informació hauria de passar pels caps de comunicació, que l'haurien de difondre entre els diversos equips.

En els propers apartats s'especificaran quines accions són responsabilitat de cada equip.

12. Proposta d'accions per a la comunicació interna

12.1. Objectius

12.1.1. A curt termini (mig any)

- Fer **més eficient** la feina dels responsables de la comunicació interna de la colla.
- Tenir **els membres de la colla informats** de tot el que passa a l'entitat: des d'activitats fins a decisions de tècnica i junta.
- Alimentar **el sentiment d'identitat** dels castellers respecte la seva colla.
- Augmentar **la motivació** dels castellers de la colla.
- Millorar **la retroalimentació**.

12.1.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)

- **Alinear els objectius individuals de cada casteller als del conjunt** de la colla: que prioritzin els objectius del grup als seus objectius individuals com a castellers.
- **Major grau de compromís dels castellers** a la Colla que es reflecteixi tant en l'assistència als assajos com en la quantitat de gent que col·labori a les feines de gestió de la colla.
- **Promoure la participació** dels castellers.

12.2. Públics principals

- Junta, tècnica i equips de gestió de la colla
- Membres de la Colla
- Gent nova

12.3. Responsable

És necessari que una persona es responsabilitzi de l'aplicació d'aquest pla de comunicació i coordini les accions de comunicació, en aquest cas interna. Ateses les limitacions de l'amateurisme, aquesta persona no hauria de tenir cap altra responsabilitat que aquesta i hauria de delegar les feines de la comunicació interna amb el seu equip. D'aquesta manera, la feina quedaria repartida en parts més petites i assumibles des de l'amateurisme, però adequadament coordinada.

El responsable hauria de tenir formació en l'àmbit de la comunicació, i tenir la confiança del president i la cap de colla, ja que ha de conèixer amb tota l'antelació possible tot el que passa a l'entitat. Hauria de ser part de les reunions de la junta i estar informat en tot moment de les decisions i intencions de la tècnica. En definitiva, ha de ser una de les persones més implicades de la colla. Ha de ser capaç de gestionar un equip de persones eficientment.

Les seves funcions passarien, específicament, pel seguiment i aplicació del pla de comunicació a nivell intern i la coordinació dels membres del seu equip entre sí i amb els altres equips de la junta i tècnica. El seu equip s'hauria d'encarregar de la redacció i edició dels BOC i els correus electrònics, l'elaboració de l'URC, i la gestió dels grups de Whatsapp de la colla. Quedarien al marge els canals de comunicació interna directa entre el cap de colla i president cap a la colla: les xerrades al final de cada assaig i les assemblees.

12.4. Accions

12.4.1. A curt termini (mig any)

Objectiu	Acció	Forma d'executar-la	Públic	Mitjà	Freqüència o temps	Responsable de l'acció
Fer més eficient la feina dels responsables de la comunicació interna de la colla i tenir els membres de la colla informats de tot el que passa a l'entitat: des d'activitats fins a decisions de tècnica i junta.	1. Enviar el BOC amb una periodicitat clara.	Enviar-lo un dilluns cada dues setmanes.	Conjunt de castellers de la colla.	BOC.	Dos cops al mes.	Equip de redacció del BOC.
	2. Canviar el format del BOC. El format actual està pensat per ser enviat en carta –com es feia abans- a tots els castellers, però actualment ja no s'envia per carta a ningú i la difusió és al 100% per correu electrònic.	Canviar el format del BOC pel de 'Newsletter', amb una sèrie de punts clau que la gent pugui llegir.	Conjunt de castellers de la colla.	BOC.	Dos cops al mes.	Equip de redacció del BOC.
	3. Fer el BOC més accessible, no tothom llegeix el que rep al correu electrònic.	Enviar el 'Newsletter' com a enllaç per Whatsapp, de manera que sigui fàcil d'obrir des del mòbil i en qualsevol moment.	Conjunt de castellers de la colla.	BOC.	Dos cops al mes.	Equip de redacció del BOC.
	4. Fer que més gent es llegeixi tot el contingut del BOC.	Escrutar el llenguatge que s'usa als BOCs. Per exemple: ara s'escriu: "us comuniquem que de cara a l'actuació del Pati els autocars sortiran a les 16:00h". S'hauria d'escriure així: "Els autocars de l'actuació del Pati sortiran a les 16:00h".	Conjunt de castellers de la colla.	BOC.	Constant.	Equip de redacció del BOC.

Alimentar el sentiment d'identitat dels castellers respecte la seva colla.	1. Aconseguir que la colla reconegui la missió, visió i valors definits, i que han de ser la base de la identitat de la colla i han de donar coherència a les seves accions.	Aprovar en assemblea la missió, visió i valors, per tal que la colla els reconegui i els faci seus.	Conjunt de castellers de la colla.	Assemblea.	Un cop.	El president ha de convocar l'assemblea.
	2. Difondre la missió visió i valors dins la colla.	La missió, visió i valors de la colla han de ser presents a la seva web, dins d'una nova pestanya anomenada "Qui som?".	Conjunt de castellers de la colla.	Web.	Un cop.	Equip de la web.
		La missió, visió i valors de la colla s'han d'enviar a través del BOC.	Conjunt de castellers de la colla.	BOC.	Un cop.	Equip de redacció del BOC.
		Crear material gràfic amb els valors de la colla i l'escut i difondre'l.	Conjunt de castellers de la colla.	BOC.	S'ha de renovar el material un cop a l'any.	Equip de campanyes i xarxes socials.
	3. Incorporar missió, visió i valors al discurs i decisions de la junta i la tècnica.	Recordar la missió, visió i valors en les xerrades posteriors a cada assaig i justificar sempre les decisions preses –que s'han d'explicar sempre- en aquests conceptes.	Conjunt de castellers de la colla.	Xerrades posteriors a cada assaig.	Constant.	Tots els responsables que té la colla, que ho han d'aplicar.
	4. Donar a conèixer la missió, visió i valors als nous integrants.	Establir un manual d'acollida per als nous integrants de la colla, que inclogui la missió, visió i valors.	Gent nova.	Manual d'acollida.	Cada cop que entra un nou membre a la colla.	Equip de 'novatos'.
	5. Fomentar el coneixement de la història de la Colla per	Organització de xerrades sobre moments històrics de la colla	Conjunt dels	Xerrades amb	Un cop cada tres mesos.	Equip d'activitats.

	part dels seus castellers.	amb membres antics de la colla per posar en valor els 48 anys d'història de l'entitat. Es pot aprofitar que l'any que ve la colla compleix 50 anys per fer-los com a actes previs a la celebració del mig centenari.	castellers de la colla.	membres antics de la colla.		
Augmentar la motivació dels castellers de la colla.	1. Marcar un camí clar per als membres de la colla.	Establir les passes a completar abans dels objectius finals i comunicar-les a la colla, de manera que quan es compleixin els sub-objectius es vagin veient més a prop els objectius finals.	Conjunt dels castellers de la colla.	BOC i xerrades a final d'assajos i actuacions.	Constant.	Junta i tècnica, però principalment cap de colla i president. Equip de redacció del BOC.
Millorar la retroalimentació.	1. Aconseguir que els membres de la colla tinguin clar amb qui han de parlar per proposar millores o formular queixes sobre cada qüestió.	Totes les activitats que s'anunciïn al BOC han d'anar acompanyades del contacte del seu responsable.	Conjunt dels castellers de la colla.	BOC i xerrades a final d'assajos i actuacions.	Constant.	Equip de redacció del BOC.
		Elaborar i enviar per correu electrònic material gràfic on s'expliqui qui és el responsable de cada estructura que s'assaja i de cada part de l'estructura, i incidint en què qualsevol proposta o queixa l'han de formular al seu responsable.	Conjunt dels castellers de la colla.	Correu electrònic.	Cada cop que hi hagi canvis en els responsables.	Equip de redacció del BOC per difondre-ho, equip de campanyes pel material gràfic.

12.4.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)

Objectiu	Acció	Forma d'executar-la	Públic	Mitjà	Freqüència	Responsable de l'acció
Alinear els objectius individuals de cada casteller als del conjunt de la colla: que prioritzin els objectius del grup als seus objectius individuals com a castellers.	1. Mantenir un model en la vessant tècnica que afavoreixi la gent que prioritza els interessos de la colla.	L'actitud envers la colla, l'assistència, el compromís... han de ser tinguts en compte a l'hora de prendre decisions tècniques.	Conjunt dels castellers de la colla.		Constant.	Tècnica.
	2. Cal que la colla conegui sempre els objectius de la colla, tant a curt com a llarg termini.	Els objectius de la colla han d'estar penjats al pati d'assaig perquè la gent sempre els tingui en ment quan assaja i perquè els conegui. A més, s'han d'enviar al BOC.	Conjunt dels castellers de la colla.	BOC i cartell.	Constant.	Equip de campanyes.
Major grau de compromís dels castellers a la Colla que es reflecteixi tant en l'assistència als assajos.	1. Donar reconeixement i incentius a les persones perquè prioritzin l'interès de la colla al seu propi.	Premiar amb una ampolla de cava l'últim divendres de cada mes un casteller per haver tingut una actitud exemplar cap el col·lectiu, que hagi prioritzat els interessos de la colla als seus interessos personals.	Conjunt dels castellers de la colla.	Xerrada al final de l'assaig.	Constant.	La Junta i la Tècnica han de proposar el nom, però l'equip d'activitats és el responsable.
		Aprofitant l'ús recent d'una aplicació que comptabilitza l'assistència als assajos, publicar la llista dels 10 castellers que amb més assistència durant l'any al BOC.	Conjunt dels castellers de la colla.	BOC.	Un cop cada dues setmanes.	Equip de redacció del BOC.

Promoure la participació dels castellers als equips de gestió de la colla.	1. Obrir les reunions d'algunes àrees de gestió a tot el públic, per fomentar l'entrada de nous membres als equips.	S'ha de publicar al BOC la data de les reunions d'algunes àrees com activitats i fer-les obertes, de manera que qualsevol persona que hi vulgui col·laborar hi pugui anar.	Conjunt dels castellers de la colla.	BOC.	Cada setmana hi hauria d'haver reunions obertes.	Equip de redacció del BOC.
	2. Obertura d'espais de debat que permeti, d'una banda, donar <i>feedback</i> a junta i tècnica, i de l'altra, incentivar les ganes dels membres de la colla a formar part dels equips de gestió.	Convocatòria de tres assemblees a l'any (dues més l'ordinària, que ja se celebra un cop l'any), on la junta i la tècnica s'expliquin i els membres de la colla puguin aportar les seves idees o qüestionar qualsevol dubte que tinguin.	Conjunt dels castellers de la colla.	Assemblea.	Tres cops a l'any (dos assemblees noves i la que ja existia).	El president ha de convocar les assemblees.

13. Propostes per a la comunicació externa

13.1. Objectius

13.1.1. A curt termini (mig any)

- **Generar eines bàsiques** perquè la comunicació externa de la colla funcioni correctament.
- **Uniformitzar** els missatges que emet la colla en temàtica, tractament i to.
- **Facilitar la formació** dels responsables de comunicació de la colla.

13.1.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)

- Donar notorietat i posicionar correctament la colla a la ciutat de Barcelona, i particularment al **districte de Sant Martí**.
- Posicionar correctament la colla dins **el món casteller**.
- Posicionar correctament la colla a **les institucions públiques**.
- Col·laborar a la **difusió del fet casteller**.

13.2. Públics principals

- Gent del barri del Clot-Camp de l'Arpa.
- Gent del districte de Sant Martí.
- Gent de la ciutat de Barcelona.
- Castellers universitaris.
- Premsa castellera.
- Institucions públiques.
- Partits polítics (en tant que prenen partit en decisions que ens poden afectar, sobretot en plens dels districtes).

13.3. Responsable

L'aplicació de les propostes de comunicació externa hauria de recaure també en un responsable, que hauria de coordinar-se amb el responsable de comunicació interna i hauria de ser present a les reunions de la junta. Com s'ha dit prèviament pel cap de comunicació interna, ha de tenir la confiança de president i cap de colla i ha de

tenir formació en l'àmbit de la comunicació. El cap ha de coordinar els equips i delegar-los la majoria de tasques. D'aquesta manera, la informació tindrà un canal clar: de la junta i tècnica al cap de comunicació externa, i del cap de comunicació externa als equips.

Les funcions dels seus equips inclourien la gestió de les xarxes socials i la web, les relacions públiques -tant amb altres col·les, com entitats del barri, com institucions públiques i partits polítics-, l'equip de campanyes i els responsables de premsa.

13.4. Accions

13.4.1. A curt termini (mig any)

Objectiu	Acció	Forma d'executar-la	Públic	Mitjà	Freqüència o temps	Responsable de l'acció
Generar eines bàsiques perquè la comunicació externa de la colla funcioni correctament.	1. Revisió del llistat de mitjans on s'envien les notes de premsa.	Fer una llista de tots els mitjans locals (de Barcelona i del districte de Sant Martí) i especialitzats (en el món casteller), però també les seccions de cultura dels mitjans generalistes catalans. Aconseguir els seus correus electrònics i telèfons per distribuir les notes de premsa i crear una llista d'enviament (per a les notes de premsa) al correu electrònic de la colla.	Mitjans de comunicació.	Notes de premsa.	Un mes.	Equip de les notes de premsa.
	2. Planificar les xarxes socials i les campanyes. Amb un calendari, és més fàcil coordinar les xarxes i fer més eficient el temps que els responsables dediquen a les seves tasques.	Crear un calendari compartit (amb 'Google Calendar') a 2 mesos vista entre els responsables de les xarxes socials amb tot el material que cal publicar. Cal actualitzar-lo i introduir continguts nous que arribin a l'equip de comunicació.			A principi de cada mes cal afegir un mes més al calendari. Constantment s'ha d'anar actualitzant amb informació nova.	Equip de xarxes socials i campanyes.

Uniformitzar els missatges que emet la colla en temàtica, tractament i to.	1. Definir els missatges que es volen emetre.	Prendre la proposta ja presentada en aquest treball de missió, visió i valors com a eix, han de ser la base.	Tots.	Tots.	Un cop.	Cap de comunicació externa.
	2. Reorganitzar l'estructura de la comunicació externa.	Aplicar la proposta d'organització de la comunicació externa ja presentada en aquest treball.			Un mes.	El president ha de triar un cap de comunicació externa i un d'interna, que han de configurar els equips partint dels actuals.
Facilitar la formació dels responsables de comunicació de la colla.	1. Donar eines als responsables de comunicació de la colla per formar-se en l'àmbit de la comunicació.	Buscar els cursos i eines que l'Ajuntament i altres institucions posen a disposició de les entitats i donar-les a conèixer als responsables de la colla.	Responsables de comunicació.		Sempre que hi hagi nous cursos o eines disponibles.	Cap de comunicació externa.

13.4.2. A mig-llarg termini (dos anys i mig)

Objectiu	Acció	Forma d'executar-la	Públic	Mitjà	Freqüència o temps	Responsable de l'acció
Donar notorietat i posicionar correctament la colla a la ciutat de Barcelona, i particularment al districte de Sant Martí .	1. Definir com la volem que ens vegi la gent del districte.	Proposta: som útils per al barri perquè difonem la cultura popular i perquè som una entitat clau en la integració social, som la colla més antiga de Barcelona, però alhora som moderns i fonamentals, per exemple, en la integració de la dona al fet casteller, i som una colla amb un jovent fort. Per tant, caldrà remarcar aquests aspectes sempre amb un to informal.	Gent del barri del Clot i el districte de Sant Martí.	Tots.	Un cop.	Equips de comunicació externa.
	2. Crear un canal imprès de comunicació per al districte de Sant Martí.	Cal crear un equip dedicat al nou mitjà que li doni forma. Es tractaria d'un fulletó gratuït amb format de mini-revista de quatre cares que es repartiria al districte. S'hauria d'emetre un cop al trimestre i s'hauria de deixar a bars i entitats del districte. En aquest mitjà s'explicaria breument el que ha fet la colla en el darrer mes i,	Gent del barri del Clot i el districte de Sant Martí.	Imprès.	Crear l'equip ha de trigar com a màxim un mes. La periodicitat del mitjà seria d'un cop cada tres mesos.	Equip del nou mitjà del barri.

		sobretot, serviria per posicionar la colla al barri i al districte remarcant els missatges que la colla decideixi emetre.				
	3. Enfortir lligams amb entitats del barri del Clot.	Cal fer un llistat de les entitats del barri del Clot i establir-hi relacions. Se'ls poden oferir pilars de 4 en actes de les entitats, convidar-los a assajos, oferir-los espais al local i qualsevol suport. Alguns exemples: la Federació d'Entitats del Clot-Camp de l'Arpa, l'Eix Comercial del Clot, els Diables del Clot, els Bastoners del Clot, l'Esplai SCV del Clot, l'Agrupament Escolta i Guia K2, La Farinera Ateneu del Clot, el Centre Cultural de La Farinera del Clot, l'Orfeó Martinenc, el Foment Martinenc, l'Associació de Veïns del Clot-Camp de l'Arpa, el Club Esportiu Vila Olímpica...	Gent del barri del Clot.		Constant.	Responsable de relacions públiques.
	4. Enfortir els lligams amb altres entitats del districte de Sant Martí.	Cal fer un llistat de les entitats del districte de Sant Martí i establir-hi relacions. Se'ls poden oferir pilars de 4 en	Gent del districte de Sant Martí.		Constant.	Responsable de relacions públiques.

		actes de les entitats, convidar-los a assajos, oferir-los espais al local i qualsevol suport. Alguns exemples: el Club Esportiu Júpiter, la Colla del Drac del Poblenou, la Colla de Gegants del Poblenou, el Casino de l'Aliança del Poblenou, la Coordinadora d'Entitats de la Verneda-Sant Martí, la Colla de Gegants de la Verneda-Sant Martí... Se'ls poden oferir pilars de 4 en actes de les entitats, convidar-los a assajos, oferir-los espais al local i qualsevol suport.				
Posicionar correctament la colla dins el món casteller .	1. Definir com volem que ens vegi la gent del món casteller.	A banda de les colles convencionals, al món casteller existeixen les colles universitàries. Ser casteller d'una universitària és compatible amb ser-ho d'una convencional. Molts castellers universitaris no tenen colla convencional i són un possible actiu que les convencionals poden captar. Per tant, dins el món casteller cal posicionar-se com una colla jove.	Món casteller i castellers universitaris en particular.		Un cop.	Equips de comunicació externa.

	2. Modificar el tracte amb la premsa castellera i millorar-hi la relació.	Ser més transparents i no sempre amagar els objectius tècnics de la colla, com actualment es fa per evitar pressió.	Premsa castellera.		Constant.	Equip de notes de premsa i cap de colla (que és a qui els mitjans entrevisten).
	3. Rejuvenir la colla.	Celebrar assajos “porta un casteller universitari”, on se sortegés alguna cosa entre tots els castellers universitaris que vinguessin a ajudar la colla, i que servís de ganxo per mirar de captar-los. Caldria fer-ne un cartell i difondre’l a les xarxes socials i la premsa castellera.	Castellers universitaris.		Dos cops a l’any.	Equips tècnics (que triïn quin dia es pot celebrar l’assaig), equips de comunicació (que en facin cartell i difusió).
	4. Teixir bona relació amb altres colles. Això pot facilitar que la colla sigui convidada a bones diades i és important en la presa de decisions en entitats com la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya o la Coordinadora de Colles Castelleres de Barcelona.	Fomentar l’ajuda a les pinyes d’altres colles i convidar-les a dinar al local quan organitzem una diada.	Colles castelleres.		Tres o quatre cops l’any, quan organitzem alguna diada.	Responsable de relacions públiques (en la relació amb altres colles), equips tècnics (fomentant l’ajuda a pinyes) i equip d’activitats (per organitzar els dinars).
	5. Reforçar la missió, visió i valors que proposa la colla i involucrar-hi la premsa castellera (bastant	Fer campanyes concretes per reforçar missió, visió i valors. Exemple: durant les dues setmanes abans al dia de la	Premsa castellera, i per extensió món casteller.	Notes de premsa.	Tres cops a l’any, aproximadament.	Equip de notes de premsa.

	propícia a publicar moltes activitats i campanyes de les colles).	Dona, publicar cartells amb imatges de dones que han fet coses extraordinàries a la colla, fins a leshores associades als homes.				
		Adjuntar contactes directes en les notes de premsa i proposar reportatges als mitjans.	Prensa castellera.	Notes de premsa i correus.	Cada cop que s'envia una nota de premsa.	Equip de notes de premsa.
Posicionar correctament la colla a les institucions públiques .	1. Fer difusió de la utilitat pública de la colla.	Elaboració i difusió entre institucions públiques i partits polítics d'una memòria d'activitats.	Institucions públiques i partits i entitats polítiques.	Memòria d'activitat.	Un cop a l'any.	Equip de notes de premsa.
		Enviament de determinades notes de premsa que puguin ser d'interès de les institucions públiques i partits i entitats polítiques.	Institucions públiques i partits i entitats polítiques.	Notes de premsa.	Cada cop que s'envii una nota de premsa que es consideri que els pot interessar.	Equip de notes de premsa.
		Proposar reportatges i oferir contactes directes pot fer atractives campanyes de la colla a mitjans generalistes. Això donaria a la colla presència als mitjans, la posicionaria a la societat, i beneficiaria evidentment la relació amb les institucions.	Societat, institucions públiques i partits i entitats polítiques.	Correu electrònic.	Cada cop que la colla faci una campanya.	Cap de comunicació i equips de comunicació.
	2. Ser més útils per a la societat.	Acordar amb institucions públiques la creació de diades	Societat, institucions			President i responsable de

		que puguin col·laborar a promoure indrets menys coneguts de la ciutat. A Terrassa, per exemple, els Minyons de Terrassa han creat dues diades importants del calendari a La Seu d'Egara i la Masia Freixes que donen vida a aquests espais i els promouen. D'aquesta manera s'aconsegueix posicionar la colla en les institucions públiques i a la societat (en concret, pot ser, al barri o al districte si la diada s'ubica en aquest espai geogràfic).	públiques i partits i entitats polítiques.			relacions públiques (en la recerca d'aquestes diades i acords) i cap de colla (que té l'última paraula a l'hora de decidir el calendari d'actuacions).
Col·laborar a la difusió del fet casteller.	1. Donar espais a la difusió de la història de la colla, dels castells, a la tècnica castellera...	Crear un espai a la web on s'hi escrigui un article a la setmana sobre tècnica castellera, història de la colla i dels castells... i difondre els articles per les xarxes socials i a la premsa castellera.	Tots, tant públic casteller com no-casteller.	Web.	Un cop per setmana.	Equip de la web i de notes de premsa (i equips de xarxes socials i altre cop de notes de premsa per difondre'ls).
		Dins el mitjà trimestral pel districte proposat prèviament, crear un espai amb articles sobre història castellera i de la colla que siguin interessants per a gent del barri.	Gent del barri i del districte.	Mitjà imprès per al barri.	Un cop al trimestre.	Equip del mitjà imprès del districte.

14. Conclusions

Com ja s'avançava a l'inici del projecte, l'objectiu era optimitzar els esforços dels membres dels Castellers de Barcelona. Per fer-ho, fonamentalment, s'han definit la filosofia i els missatges que la colla havia d'emetre, s'han definit els objectius que havia de perseguir a curt i mig-llarg termini la colla, s'han reorganitzat les tasques i s'ha integrat la comunicació en una sola àrea, i s'han proposat una sèrie d'accions.

Les dificultats més grans per a l'aplicació d'aquest pla són, per una banda, la manca d'incentiu econòmic, i per l'altra, la manca de persones que compleixin amb el perfil disponibles. Per això és necessari partir de la idea d'optimitzar a partir de les limitacions que es tenen.

Les solucions proposades passen, primer, per definir les bases de la comunicació de la colla: què volem dir, a qui ho volem dir... El pla defineix una missió, visió i valors, defineix els públics principals a qui dirigir-se... Segon, pel repartiment de la feina: és més fàcil que molta gent assumeixi poca feina que poca gent assumeixi molta feina. Tercer, per la millor organització del repartiment de la feina: una organització millor, com la proposada, evita passos intermedis en el flux de la informació i l'agilitza. Quart, per la planificació de la feina: tenir calendaris previs evita que les coses s'hagin de fer a última hora i permet aprofitar millor els temps lliures que els voluntaris tenen i poden dedicar a la colla. I últim, per facilitar eines que permetin formar gent de la colla en l'àmbit de la comunicació. A banda d'aquestes vies d'optimització, a més, el projecte proposa accions específiques que millorin el posicionament de la colla.

L'àmplia massa social que implica una colla castellera significa que, amb la feina ben repartida, la quantitat d'hores que es dedica a la comunicació de la colla no té perquè ser un impediment. En canvi, és més complicat resoldre la manca de persones que tinguin el perfil i formació en comunicació. Cal buscar les persones de la colla que hi encaixen i, partint també de la idea de repartir les tasques, donar-los petits volums de feina que puguin assumir. Si no hi són, per tant, cal buscar els recursos que ofereixen l'Ajuntament de Barcelona i altres institucions públiques i oferir-los als responsables de comunicació.

El projecte implica també un canvi de mentalitat en la gestió de tota la colla. Cal explicar tot el que es fa, les decisions que prenen junta i tècnica, i utilitzar l'estructura proposada per a que la informació flueixi correctament i arribi a tothom.

Si s'aplica correctament, la colla aconseguirà posicionar-se correctament en el món casteller, al districte de Sant Martí, i al barri del Clot-Camp de l'Arpa, augmentar la seva massa social –necessari per al creixement tècnic-, millorar la seva relació amb les institucions públiques... Alhora, a nivell intern, aconseguirà una millor motivació dels castellers, que significa també una major participació, i una millor retroalimentació, que és necessària per millorar tant en els àmbits que gestiona la tècnica com en els que gestiona la junta.

15. Bibliografia

- Ajuntament de Barcelona. (2016). *Anuari Estadístic de la Ciutat de Barcelona*. Barcelona.
- Castellers de Barcelona. (29 / Novembre / 2013). *Estatuts dels Castellers de Barcelona*. Barcelona.
- Costa, J. (2002). De la Comunicació Integrada al DirCom.
- Fernández Collado, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Musons, A., Perelló, Q., & Ràfols, J. (2002). *Xiquets ahir, castellers per sempre: Vila de Gràcia (1876-2002)*. La Font de l'Atzavara.
- Terraza, S. (2016). El mapa casteller es fa gran. *Anuari Castells*.
- Vanguardia, L. (3 / Març / 1959). Nueva agrupación de "castellers". *La Vanguardia*, p. 1.
- Weil, P. (1990). *Communication oblige! Communicaton Institutionelle et de management*. Editions d'Organisation.